

Neu denken

Die Digitalisierung treibt Deutschlands kleinere und mittlere Unternehmen um. Dabei ist nicht nur die Technik allein für Innovation verantwortlich.

Axel Novak / Redaktion

Lass uns mal darüber sprechen ... Das ist derzeit einfacher gesagt, als getan. Wer psychologischen Gesprächsbedarf hat, weil ihm die Situation auf die Seele schlägt, hat es schwer. Psychologische Berater sind oft über Monate ausgebucht. Einfacher geht das online, etwa unter my7steps.org. Das junge Portal bietet seit März 2021 Kurzzeit-Therapien in Deutschland an. Menschen in einer schwierigen Lebenssituation können sich gegen Gebühr von ausgebildeten Psychologen in zehn verschiedenen Muttersprachen begleiten lassen. „Wir setzen auf einen Dialog auf Augenhöhe, damit unsere Klienten rasch ihre Selbstwirksamkeit wiederherstellen können und sich als sinnvoll handelnd erleben“, sagt Gründerin Inge Missmahl.

Einfühlsamkeit und Hightech fließen hier zusammen: Hinter dem Online-Portal steht die Ipso Healthcare, ein Sozialunternehmen, das mit einem eigenen psychosozialen Beratungskonzept, dem Value Based Counseling, weltweit traumatisierten Menschen hilft – und nun in Deutschland erreichbar ist. Nach Unternehmensangaben haben schon 400.000 Menschen über den Kanal Hilfe gefunden. Über eine verschlüsselte und gesicherte Video-Verbindung auf einer selbst entwickelten Video-Plattform – mit europäischen Anbietern und auf europäischen Servern. Ein sinnvolles empathisches Hilfsangebot – so würde das sozial gesprochen heißen. Im Ökonomen-Sprech wäre das: innovativer Mittelstand.

Gut möglich, dass sich bald neben den tausenden Mitarbeitenden der Referenzkunden Malteser oder Friedrich-Ebert-Stiftung auch die ein oder andere Führungskraft aus dem Mittelstand in die Video-Therapie begibt. So, wie Ipso das Geschäftsmodell Online-Hilfe aufbaut und neue Kunden findet, geht es auch anderen kleinen Unternehmen, die mit viel Engagement und Innovation um ihren Platz auf dem Markt kämpfen. Andere Unternehmen in Deutschland dagegen stemmen sich gegen den Abstieg, zum Beispiel, weil ihnen die Führung abhanden kommt: Laut KfW-Nachfolge-Monitoring streben 260.000 Unternehmen in den kommenden zwei Jahren eine Nachfolge an. Und je länger die Corona-Krise dauert, desto höher wird das Risiko für Stilllegungen anstelle einer erfolgreichen Übergabe. Andere kämpfen um das Überleben, weil ihre Kunden weggefallen sind, weil sie mit den technischen Entwicklungen nicht mehr mithalten können. Oder, weil sie den wichtigsten Trend der vergangenen Jahrzehnte verschlafen: Die Digitalisierung.

CORONA VERSCHÄRFT DIE KLUFT

Die Digitalisierung macht Unternehmen effizienter und innovativer. Kleine und mittelständische Unternehmen, die erfolgreich transformieren, können mehr Umsatz und Wachstum aus ihren Investitionen ►

generieren. Allerdings hat die Corona-Pandemie die digitale Kluft der kleinen und mittelständischen Unternehmen auf dem Markt weiter verschärft. Sicher, die Pandemie hat 2020 einen wahren Schub bei der Digitalisierung ausgelöst. Bis Anfang 2021 hat jedes dritte mittelständische Unternehmen seine Aktivitäten in diesem Bereich ausgeweitet, heißt es im KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2020.

Vor allem die großen und die forschungsintensiven Mittelständler sowie die Unternehmen, die schwer – aber nicht existenziell – von der Krise betroffen sind, und jene, die mit einer langen Krisendauer rechnen, sind aktiv geworden. Und sie haben es meist richtig gemacht: In erster Linie ihre Verknüpfungen innerhalb der Wertschöpfungskette und zu Endkunden digitalisiert, dann den Datenaustausch innerhalb der Wertschöpfungskette automatisiert und ihre IT-Strukturen erneuert. Dabei haben sie das Know-how nicht verges-

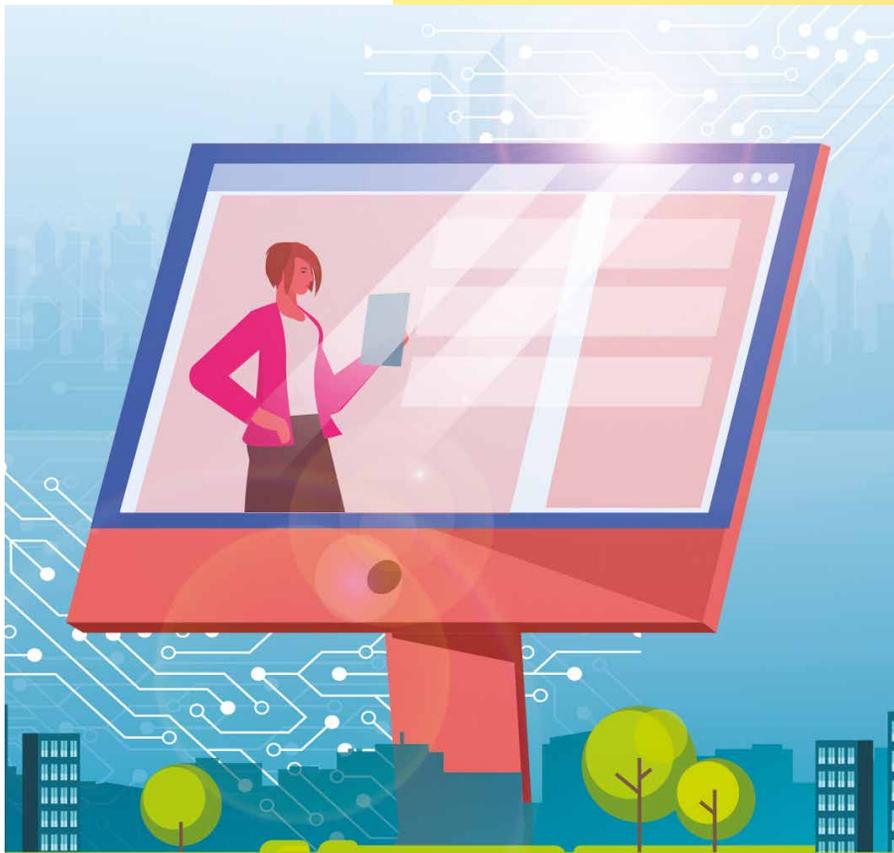
sen: Mit der Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen oder der Weiterbildung von Beschäftigten wollen viele Unternehmen fehlende Kompetenzen als Hemmnis für den digitalen Wandel beseitigen.

EIN DRITTEL DER KMU DIGITALISIERT NICHT

Doch die Digitalisierung ist kein Selbstläufer im Mittelstand. Mehr als ein Drittel der kleinen und mittleren Unternehmen führt keine Digitalisierungsaktivitäten durch, so die KfW. „Die angespannte Liquiditätslage und der im Verlauf der Krise gestiegene Verschuldungsgrad dürfte die Durchführung entsprechender Projekte im Nachgang der Krise erschweren“, sagt die Chefvolkswirtin der staatlichen Bank, Dr. Fritzi Köhler-Geib. „Zudem ist durch die Pandemie bei vielen Unternehmen sicherlich auch der Wunsch nach Erhöhung der Krisenfestigkeit gestiegen. Um diesem Zielkonflikt aus Krisenresilienz und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit entgegenzusteuern, sind nun Investitionsanreize für die digitale Transformation und eine Verbesserung der Rahmenbedingungen nötig.“

Verbesserte Förderkredite, steuerliche Anreize und Zuschüsse für Forschungsvorhaben, eine Verbesserung der Rahmenbedingungen durch Aus- und Weiterbildung von Fachkräften sowie der Ausbau der Versorgung mit schnellem und störungsfreiem Internet oder auch Anschubprojekte der öffentlichen Hand sind aus Sicht der KfW notwendig, um den Mittelstand digital zu pushen.

Etwas anders sieht das Florian Altmann von der Unternehmensberatung Deloitte. „Der deutsche Mittelstand hat sich hauptsächlich durch seine Produktinnovationen einen Namen gemacht“, sagt er. Die Verbesserung technischer Details habe unzählige mittelständische Hidden Champions hervorgebracht, die global unterwegs sind.



TIPPS FÜR EINE ERFOLGREICHE ZUSAMMENARBEIT

*Wenn Unternehmen zusammenarbeiten,
sollten sie von vornherein drei Dinge
berücksichtigen:*

1. ERWARTUNGSMANAGEMENT:

Unternehmen und Start-ups müssen darüber sprechen, was sie erreichen wollen, welche Ergebnisse sie erzielt haben und dies im Idealfall dokumentieren.

2. GETEILTER PROFIT IST DOPPELTER PROFIT:

Beide Seiten müssen die Ziele des Partners begreifen und eine Win-Win-Situation für beide herbeiführen. Wer egoistisch handelt, kann nicht erfolgreich kooperieren.

3. ENTSCHEIDUNGSSTRUKTUREN ANPASSEN:

Interne Prozesse und Strukturen müssen so funktionieren, dass Entscheidungsträger feststehen und die entscheidenden Führungskräfte die Zusammenarbeit unterstützen.

Tüftelei und technische Verbesserung allein aber reichen künftig nicht mehr aus: Geschäftsmodelle und Prozesse müssten komplett neu gedacht werden. Die Unternehmen sich neu auf die Kunden einstellen, Kundengespräche anders angehen, über viele unterschiedliche Kanäle kommunizieren. Der Kunde erwartet heute, dass auf seine Bedürfnisse eingegangen wird und der Anbieter entsprechende Lösungen präsentiert.

„Entscheidend ist die Offenheit für alles, was an einen herangetragen wird. Das heißt für einen Firmenlenker zuallererst, gut zuzuhören: den eigenen Mitarbeitern, den Kunden sowie eigenen und fremden Netzwerken“, so Altmann. Darüber hinaus müssen Mitarbeitende Freiräume haben, um Dinge auch am Markt auszuprobieren. „Wenn dies von einer Portion Selbstreflexion begleitet wird, sich selbst und Dinge regelmäßig infrage zu stellen, ist die Grundlage für eine innovative Unternehmenskultur gelegt.“

*»Entscheidend ist
Offenheit.«*

Eine Möglichkeit für eine innovative Unternehmenskultur sind Kooperationen. Mittelständler und Start-ups haben sich längst zusammengefunden, um gemeinsam Projekte voranzutreiben. Nach einer Befragung im Auftrag des Digitalverbands Bitkom geben neun von 10 Start-ups in Deutschland an, mit Mittelständlern und Konzernen zu kooperieren. Meist entwickeln sie gemeinsam neue Produkte und Dienstleistungen. Häufig beteiligen sich Drittunternehmen finanziell an Start-ups. „Die Erkenntnis, dass von Kooperationen Start-ups und etablierte Unternehmen gleichermaßen profitieren, setzt sich immer weiter durch“, sagt Bitkom-Präsident Achim Berg. „Die einen holen sich neueste Technologie, innovative Lösungen und Know-how ins Haus, die anderen Branchenerfahrungen, Aufträge und Referenzprojekte.“

In der Theorie bietet dieses symbiotische Verhältnis gute Chancen für beide Seiten. Disruptive und innovative Ideen und Technologien treffen auf bewährte und gewachsene Unternehmensstrukturen: Die Mittelständler müssen nicht fürchten, dass ihr Partner die wichtigsten Ideen an die Konkurrenz weitergibt, Start-ups wiederum haben keine Angst davor, von einem risikoaversen Mittelständler aufgekauft zu werden.



„Praktisch funktionieren diese Beziehungen tatsächlich, jedoch mit unterschiedlichen Laufzeiten und wechselnder Zufriedenheit, wie unsere Studienergebnisse zeigen“, schreibt Lutz Meyer von Deloitte in einem Unternehmensblog. „Generell sind Mittelständler eher zufrieden mit ihrer Partnerwahl, sind dabei aber tendenziell vorsichtiger und wählerischer. Start-ups dagegen entscheiden sich im Vergleich schneller und öfter, rund die Hälfte von ihnen ist letztlich eher oder sehr unzufrieden mit bisherigen Kooperationen.“

Eines allerdings bleibt bei solchen Kooperationen schwierig – und das ist durchaus nachvollziehbar: Ein ehrliches Exit-Management findet in Kooperationen nur selten statt, hat der Deloitte-Partner Meyer festgestellt. Es ist im Grunde wie im Privatleben: Wer einen Partner kennenlernt und an sich binden möchte, der redet auch nicht sofort über die Modalitäten einer späteren Trennung. Gut möglich also, dass der ein oder andere Teilnehmer einer gescheiterten Kooperation auf dem psychologischen Online-Kanal my7steps.org landet. ■

Probleme bei der Parkplatzsuche?

Mobilisieren Sie Ihre Mitarbeiter mit unserem exklusiven Dienstfahrrad-Programm



- Spezialisiert auf Konzerne und führende Mittelständler
- Deutschlandweit und standortübergreifend
- Full-Service und digitale Abwicklung - kaum Aufwand und keine Kosten!
- Beste Konditionen und attraktiver Restwert
- 100 % DSGVO-konform
- Effizienter Rücknahmeprozess



Kontaktieren Sie uns jetzt:
www.company-bike.com

Die besten (E-)Bikes. Für die besten Mitarbeiter.